

## 論文

# 流通革命と新流通革命

## —スーパーマーケットとコンビニエンスストアの本質—

柳 川 高 行

### 序

本論文の狙いは、次の2点である。

第1点は、日本におけるスーパーマーケットの誕生とともに現れた流通革命の議論をもう一度ふり返り、スーパーマーケットの本質を究明し、流通革命とは何だったのかを明らかにすることである。ここでスーパーマーケットとはダイエー、イトーヨーカ堂、西友ストア等の「スーパーマーケット」「セルフサービス店」あるいは「量販店」「GMS」などと称されるものである。〔5〕p.471,〔6〕pp.123-124参照)

第2点は、大店法の規制により出店困難に陥った大型スーパーが、新しい成長の為に創り出した業態であるコンビニエンスストアの本質は何であるのかを究明し、コンビニエンスストアの出現とその新しい行動様式を、新流通革命として把握しようという試みを行なうことである。

本稿の重点は、コンビニエンスストアの本質を明らかにしようとする新流通革命論の方におかれる。

---

本論文の元となる報告を筆者は、一橋大学名誉教授藻利重隆先生を代表とする「藻友ゼミナール研究会」(SS研究会)において、1990年4月7日行なった。本論文、特に第2章の部分は、研究会における討論とコメントにその多くを負っている。藻利先生を始めとする研究会でコメントして下さった、佐野守、島袋嘉昌、向井武文、田島壮幸、平田光弘、山岡照子、村田和彦の各先生には心から深謝するものであります。

又別の機会に貴重なコメントを下さった、榊原清則先生に対しましても心から深謝するものであります。

---

## 第1章 スーパーマーケットと流通革命

### 1-1 林周二と流通革命論

1962年の林周二著『流通革命』は、流通革命という言葉を時代の流行語とした。本書の中で林は、

①大量生産体制と大衆消費社会という大量化した生産と消費とをつなぐ経路部門・流通部門は、非能率的で低生産性という意味で大きく遅れている。高度経済成長のボトルネックとなっている経路部門には、生産性向上の為に「経路革命としての流通革命」が必要であり、現に起こりつつあるという事実認識と（〔1〕 pp. 54-84, p. 142, p. 147参照）

②経路革命としての流通革命は、

（1）大規模小売業としてのスーパーマーケット（以下S Mと略す）の出現により始まりS Mが小売の主力となる（〔1〕 p. 87, p. 93, p. 105, p. 109参照）

（2）S Mの出現は小売商の絶対数を減少させること、（〔1〕 pp. 86-92, pp. 94-95参照）

（3）問屋・卸商の大部分は消滅すること（〔1〕 p. 151, pp. 168-171参照）という将来展望とを述べた。（〔5〕 p. 469も参照のこと）

林の②の（1）（2）の2つ将来展望は現実とはならなかったが、1972年にスーパー1位のダイエーが総売上高で百貨店1位の三越を抜き、同年スーパー全体の総売上高は百貨店全体の売上を超え、林の②の(1)の予測は正しかったように見える（〔9〕 p. 200参照）。因みに、1988年度のデーターによればスーパーは2,759店舗で8,183,967百万円の売上高であるのに対し、百貨店は145店舗で5,244,822百万円の売上高であった。（資料(1)参照のこと）

しかし注意されねばならないことは、林の言うS Mとは、アメリカのそれを念頭に置いたものであり、「食料品を中心とした」超大型小売店を意味し

ていた点である。〔1〕 p. 93, p. 99参照）日本を代表する大型スーパーであるダイエー、イトーヨーカ堂、西友は、百貨店と同じような総合小売業として発展してきたのであり、名称ではなく実体で考えると林の予測は当らなかった。それでは、全国チェーンで展開されるスーパーの本質とは一体何だったのかが次に問わねばならない。

## 1-2 荒井伸也とスーパーマーケット本質論

1987年荒井は、『日本スーパーマーケット原論』を著し、SMの本質を論じた新しい見方を示した。文献〔2〕〔3〕〔4〕の中で荒井は、日本のSMとはアメリカ型の本来のSMを目指してスタートした企業が、アメリカとは異なる2つのタイプのSMを成立せしめたことを論じた。つまり、

（1）第1のタイプは、本来のSMから離れることにより成功したダイエー、イトーヨーカ堂、西友などの(a)「SMと称するビッグストア（大型店）」〔2〕 p. 27, p. 130参照）であり、それは(b)「衣食住」に関する全ての商品を取り扱う〔2〕 p. 113, p. 131参照）(c)セルフサービスという販売方式と(d)チェーンストアという経営形態と(e)安売りディスカウント販売を行なう小売店であり〔2〕 pp. 29-33,〔3〕 p. 57,〔4〕 p. 78参照）その本質は、百貨店の機能を果す「大衆百貨店」〔2〕 p. 115, p. 127,〔3〕 p. 79参照）であることを論じた。

（2）第2のタイプは、本来のSMを目指して出発しながら「生鮮食品の取り扱い革命」を通して〔2〕 p. 77,〔3〕 p. 79,〔4〕 pp. 61-64参照）日本的な内食材料提供業に成長していった、「関西スーパー」「サミットストア」等の食料品を中心としたSMである。内食材料提供業としてのSMは、(a)住宅地立地、(b)生鮮食品重視、(c)標準的店舗規模の3つの条件を満たさねばならないと荒井は論じた〔2〕 pp. 71-76参照）。

荒井は世界の流通業の歴史の中で特筆大書すべき革新は、第2のタイプのSMの中に見られる〔2〕 p. 68参照）と考えている。しかしながら我々にとり重要な点は、いわゆる流通革命の担い手となったのは、第1のタイプの大

衆百貨店としてのS Mだったという事実である。それでは大衆百貨店としてのS Mは、従来の百貨店とどう異なるのが次に問われねばならない。

### 1-3 大衆百貨店としてのスーパーマーケットの本質と流通革命

①我々の日常生活においては、昭和30年代のスーパー誕生以前の百貨店法の規制下におかれていた大規模小売店舗を百貨店（デパート）と称し、以後の日本各地に多店舗展開をしている大規模小売店舗をスーパーマーケットと呼んでいるのが慣用的用法である。

②百貨店とスーパーマーケットの違いについての明確な規定はなされているとは言い難い。旧百貨店法及び日本百貨店協会の規定では、ともに「売場面積」（1,500㎡以上ないし3,000㎡以上）による区分である。通産省の規定は、「衣食住に関する各種商品を小売りする店舗であり、従業員数50名以上のもの」という内容であり、「取り扱い商品」と「従業員数」による区分である。いずれの基準によっても大型スーパーと百貨店とは、大規模小売商であり明確な分類基準とはならない。

③しかしながら百貨店とは異なるS Mの特質としてあげられるものがいくつかある。

(a)販売面でのセルフサービスの導入

(b)チェーンストア形態での多店舗展開

(c)ディスカウント価格による販売

（〔2〕pp. 29-33, 〔5〕p. 471参照）

がそれである。我々は伝統的な百貨店は、「有名ブランド品の定価販売による厚利少売の原理」を行動原理にするのに対して、大衆百貨店としてのS Mは、「ディスカウント価格販売による薄利多売の原理」を行動原理とする大規模店舗であると規定できるのではないかと考えるものである。

ここに「ディスカウント価格」とは、

①定価よりの値引きという絶対的な安売りと、②同種商品を百貨店より安い価格帯で提供するという相対的な安売りを意味している。

ここに「薄利」とは、ディスカウント価格により単一商品当りの利幅がS Mの方が伝統的百貨店より小さいことを意味している。

ここに「多売」とは、ディスカウント価格により単一商品の販売量がS Mの方が伝統的百貨店より多いことを意味している。（注1）

大衆百貨店としてのS Mは、ディスカウント価格を実現する為に次のような特徴的行動を行なう。

①大量仕入と現金決済による仕入価格の切下げ。大量仕入が行なえる為には、「チェーンストア」形式により多店舗展開をするとともに本部一括仕入を行ない、単一商品を大量に仕入れることが特色となっている。従ってS Mは必然的にチェーンストア形態をとることになる。

②人件費を極度に節約する為に「セルフサービス式」を全面的に導入する。ここにS Mの特色としてのセルフサービス方式が現れざるをえないわけである。

③流通経路の短縮（メーカーとの直接取引）により流通マージンを圧縮する。（〔9〕p.219参照）

④自ら生産に乗り出すことによるメーカーマージンの圧縮。これはストアブランド商品・プライベートブランド商品の開発販売を意味している。（〔9〕pp.219-222参照）

以上のような特徴的行動を行なうディスカウント価格による薄利多売の行動は、商品一単位当りの仕入コストと販売コストとを低下せしめていくという意味で「規模の経済」を追求する活動でもあった。大衆百貨店としてのS Mを主体とするいわゆる流通革命の本質は、大量生産、大量消費という高度経済成長時代に、百貨店法により出店の抑制されていた伝統的百貨店を補完する大規模小売店が、出店規制のないビッグストア＝S Mとして誕生・成長していった過程と言えるのではないだろうか。

（注1）伝統的百貨店に比べ、S Mが「十貨店」とも呼ぶべき取り扱い商品が相対的に少なく、商品回転率の高い小売店であることは次に指摘されている。

堤清二・伊東光晴「デパート・スーパーの経済学」『世界』1983年6月号 pp.220-238

## 資料(1)

(売上高は単位百万円、▲は減)								
	全店舗		既存店舗		新設店舗		既存店 伸び率 (%)	売上高 減少 店舗数
	店数	売上高	店数	売上高	店数	売上高		
<スーパー>								
ダイエー	185	1,254,802	164	1,104,964	8	46,644	4.64	49
イトーヨーカ堂	135	962,025	126	902,534	4	24,528	6.69	6
西友	220	878,822	167	687,508	45	149,760	0.48	71
ジャスコ	169	608,865	144	518,042	8	28,932	2.53	42
ニチイ	159	591,833	146	550,730	3	16,572	4.55	44
ユニー	115	454,659	105	418,697	2	8,544	2.54	36
イズミヤ	60	312,154	56	289,087			2.77	20
長崎屋	117	309,616	109	289,654	3	4,020	8.46	19
丸屋	149	262,397	109	174,692	1	276	▲0.60	81
マルエツ	176	258,834	167	241,629	4	7,224	2.38	65
キミサワ	17	20,649	17	20,649			5.91	4
原信	19	18,630	19	18,630			1.52	7
合 計	2759	8,183,967	2,375	7,204,904	154	376,585	3.59	795
<百貨店>								
三越	14	710,559	11	329,878			8.81	2
高島屋	4	600,008	4	600,008			7.70	
大丸	7	531,104	7	531,104			3.20	2
丸井	33	495,368	29	456,574	1	15,096	9.24	1
松坂屋	9	413,775	9	413,775			7.19	
伊勢丹	5	342,032	5	342,032			6.69	
阪急百貨店	7	313,840	7	313,840			6.03	1
東急百貨店	4	313,602	4	313,602			5.31	
そごう	3	262,012	3	262,012			6.80	
天満屋	5	118,562	5	118,562			5.59	
諏訪丸光	3	7,702	2	745			30.24	
山形松坂屋	1	7,301	1	7,301			3.97	
合 計	145	5,244,822	134	4,797,349	1	15,096	6.25	13

(出所：日経流通新聞 1989年8月26日)

## 第1章 引用文献

- [1] 林 周二,『流通革命—製品・経路および消費者』1962年,中央公論社。
- [2] 安土 敏(荒井伸也),『日本スーパーマーケット原論』1987年,ばるす出版。
- [3] 荒井伸也+伊藤元重,「スーパーマーケットの現在」,『経済セミナー』1989年12月号 57-69頁。
- [4] 荒井伸也・野中郁次郎・米倉誠一郎「経営フォーラム,日本の流通革新とスーパーマーケットの本質」『ビジネスレビュー』Vol 37, No 1, 77-88頁。
- [5] 中村秀一郎,「流通産業」,『経済学大辞典』第Ⅱ巻 東洋経済新報社,1980年 469-481頁。
- [6] 堤 清二,『変革の透視図—流通産業の視点から— 1979年,日本評論社。
- [7] 清水・奥住・中村・片山・志沢,『流通産業時代—発展する小売企業— 1979年,有斐閣。
- [8] 久保村隆祐編著,『商学通論』,1987年,同文館。
- [9] 佐藤 肇,『日本の流通機構』1974年,有斐閣。

## 第2章 コンビニエンスストアと新流通革命

### 2-1 コンビニエンスストア誕生の必要性和可能性

#### 2-1-1 大店法とコンビニエンスストアの誕生

まずコンビニエンスストア（以下 CVS と略記する）誕生の必要性について述べることにする。昭和30年代から40年代にかけて、大衆百貨店としての S M が急成長し、従来の商店街を形成していた中小零細小売店に深刻な影響を与えた。このような背景の中で政府は、①中小小売業者の事業機会の確保、②消費者利益の確保、③小売業近代化の3つを目的にする大規模小売店舗法（大店法）を1974年に施行し、1979年に一部改正し今日に至っている。（〔11〕p. 2 参照）（注1）大店法は実質的には S M の出店を大幅に抑制する効果を果した。（注2）

S M の大手イトーヨーカ堂は、このような時代背景の下で「新たな成長」を模索し、大店法に抵触しない新事業として、小売企業である CVS をアメリカのサウスランド社と提携し日本に展開することを決意した。イトーヨーカ堂は1973年にセブンーイレブン・ジャパンを設立し、そのフランチャイズ1号店を1974年5月に東京に出店した。（以下セブンーイレブン・ジャパンを「7-11」本部、フランチャイズ店を「7-11」加盟店と呼び、両者を合せたものを「7-11」と略記することとする。）

#### 2-1-2 新市場の形成とコンビニエンスストアの誕生

次に CVS 誕生の可能性について述べることにする。7:00am ~ 11:00pm の営業ないし24時間営業し、以下で述べるような商品構成で、大型スーパーよりも同一商品を高価格で販売する CVS の展開が可能となったのは、次の要因により新しい市場が形成されてきたからであった。①生活時間帯が変化し、夜間から深夜にかけて活動する人々の数が増大してきたこと。（注3）②共働き家庭の増加により勤め帰りにしか買物のできない兼業主婦が増加してきたこと。（注4）③独身の若手層を中心に、価格にそれ程敏感ではない消費者層が多数出現してきたこと。（注5）以上の3つの要因の相乗作用により

CVS に対する新しい市場が形成されてきたのである。

## 2-2 CVS の概念と「7-11」の成長の軌跡

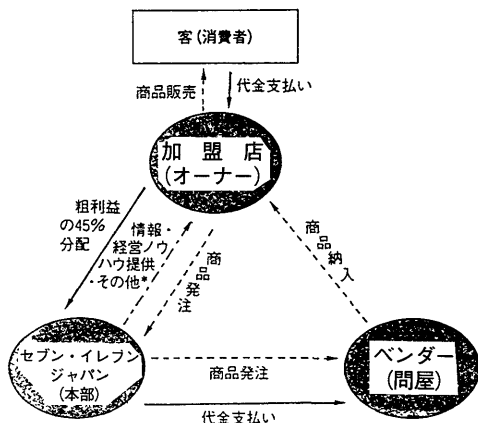
1974年の1号店出店以来「7-11」は常にCVS 業界をリードしてきた。「7-11」の歴史はそのまま日本の CVS の歴史でもある（〔3〕 p. 21,〔4〕 p. 32,〔8〕 p. 31,〔9〕 pp. 20-22参照）。それ故、以下では CVS の典型例として「7-11」を取り上げることとする。

「7-11」加盟店の平均的な姿は以下の通りである（〔3〕 pp. 21-22参照）。

- ①面積 約30坪
- ②商品アイテム数は約3,000
- ③商品構成は、食品・日用雑貨・雑誌等で、購入後すぐに使用される商品を中心にした生活必需品の小売店である。商品別売上構成は、食品約75%（内加工食品41%,ファーストフード21%,生鮮食品13%）と非食品25%である。食品の売上高5,120億円は食品小売業としては日本一の売上である。因みに親会社イトーヨーカ堂と比較した場合、「7-11」加盟店全体の売上高はイトーヨーカ堂の60%であるが、取り扱い品目は1/100である。

さらに「7-11」全 図1 セブン-イレブン・日本のフランチャイズシステムの仕組み  
体は、「7-11」本部  
と「7-11」加盟店か  
らなるフランチャイ  
ズ・システムである。  
「7-11」のフラン  
チャイズ・システムの  
仕組みは右図の通り  
である。

出所：（〔3〕 p. 22）



※注／＊：その他には店舗の水道光熱費の80%と広告宣伝費負担、棚卸サービス、簿記会計サービス、店舗オペレーション、オーナーヘルプ制度などを含む  
出所／セブン・イレブン・ジャパン資料より野村総合研究所作成



「7-11」の現状と業績推移は以下の通りである。

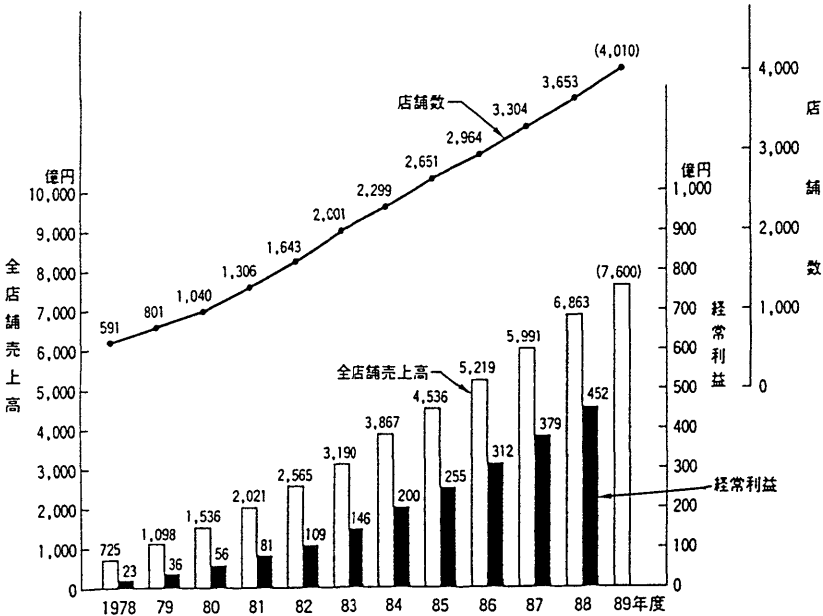
表1 88年度コンビニエンスストア・ミニスーパー50社ランキング

順位	社名・団体名	店名	業種	本社所在地	系列	今年売上高(百万円)	前年売上高(百万円)	売上高増減率(%)	売上高内訳(百万円)	売上高増減率(%)	期末店舗数(前年比増減)
①	セブン-イレブン・ジャパン	セブンイレブン	コンビニエンスストア	東京	イトーヨーカ堂	685,356	14.6	11,771	674,585	0	3,853(10.6)
②	ローソン・ジャパン	ローソン	コンビニエンスストア	大阪	ダイエー	244,689	17.4	—	—	0	2,150(13.2)
③	ファミリーマート	ファミリーマート	コンビニエンスストア	東京	西友	220,490	27.5	8,203	212,287	0	1,502(20.2)
④	サンショウヤマザキ	サンショウヤマザキ	コンビニエンスストア	千葉	山崎製パン	203,090	11.8	11,207	191,883	0	1,982(4.3)
⑤	デイリーストア	デイリーストア	コンビニエンスストア	東京	独立系	195,344	2.2	198	0	195,146	1,553(1.6)
⑥	全日本食品	全日本食品	コンビニエンスストア	東京	独立系	138,021	3.9	0	0	138,021	1,092(3.0)
⑦	セイコーマート	セイコーマート	コンビニエンスストア	東京	ダイエー	105,008	23.0	—	—	0	1,035(27.8)
⑧	エムシーエース	エムシーエース	コンビニエンスストア	東京	独立系	81,121	2.8	0	0	81,121	919(11.2)
⑨	国分	国分	コンビニエンスストア	東京	国分	59,900	12.6	0	0	59,900	428(12.3)
⑩	モンスターストアシステムズ	モンスター	コンビニエンスストア	東京	独立系	58,481	10.1	652	0	57,829	396(8.2)
⑪	メイカン	メイカン	コンビニエンスストア	愛知	メイカン	57,830	3.9	0	0	57,830	242(41.6)
⑫	サンクス	サンクス	コンビニエンスストア	東京	長崎屋	50,000	23.2	—	—	0	374(22.2)
⑬	関東地域スパー本部	ホットスパー	コンビニエンスストア	茨城	カスミ	43,450	7.5	1,086	0	42,364	377(11.9)
⑭	セイコーマート	セイコーマート	コンビニエンスストア	北越	丸日西薬	41,800	15.6	0	41,800	0	288(11.2)
⑮	ココストア	ココストア	コンビニエンスストア	愛知	山崎製パン	39,340	8.3	250	38,090	0	339(17.3)

図1

●セブン-イレブン・ジャパンの業績推移

(出所：〔1〕)



※注／2月決算。1989年度は予想

※出所／セブン-イレブン・ジャパン資料による

(出所：〔3〕P20)

## 2-3 CVSの本質

### 2-3-1 CVSの日米の違い

日本の「7-11」は、世界最大のCVSである、アメリカのサウスランド社

のフランチャイズビジネスの経営ノウハウを導入することにより展開されたが、アメリカ流のやり方をそのまま真似たのではなく日本的な工夫を加えた。両者の違いは次の通りである。

- ①サウスランド社は自から不動産を入手し、店舗建物を自社保有し、その店を運営する人とフランチャイズ契約を結ぶのに対し、日本の「7-11」は加盟する人が土地と店舗を提供する形をとっている。
- ②POS システム（後述）の導入による商品情報の収集と利用とを日本の「7-11」は行なっている。
- ③日本の「7-11」は、多品種・少量・高頻度配送の為の物流ネットワークを作りあげている。（〔8〕pp.34-35参照）（注6）

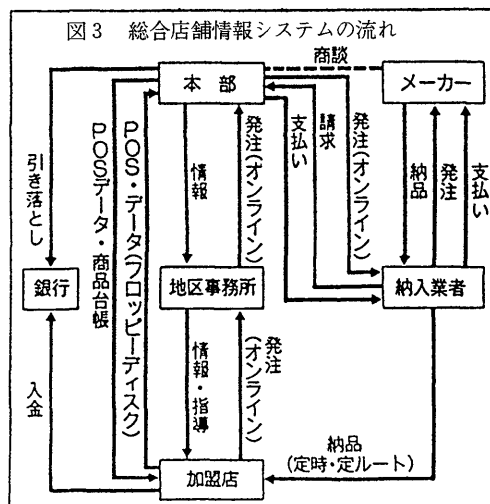
## 2-3-2 日本の CVS の本質

日本の「7-11」の本質的特色として我々は次の3点を挙げるができると思われる。

- ①POS データの利用による品揃えの無限持続的な改善活動
- ②多品種・少量商品の高頻度配送の為の物流ネットワークの形成
- ③「7-11」本部 —— 「7-11」加盟店 —— 問屋（納入業者）—— メーカー間

にcomputerによる情報ネットワークを形成し、連鎖型の組織を形成している。

以上の3点の内、②には触れないこととし、①、③を検討することとする。（注7）以下の検討に必要な「7-11」の情報ネットワークと、そこにおける情報と商品の流れは右の図の通りである。



## 2-3-3 POS データの利用による品揃えの無限持続的な改善活動

### 2-3-3-1 POS システム

POS とは“POINT OF SALES”の略称であり「販売時点情報管理」を意味している。

「7-11」の POS システムを構成するのは、

- ①光学式自動読み取り機であるスキャナー
- ②POSレジスター
- ③ストアコンピューター
- ④商品のバーコード

の4つである。

### 2-3-3-2 POS による情報の収集と本部によるその利用

光学式自動読み取り方式の POS レジスターにより商品の販売と同時に、①販売商品名、②販売金額、③販売時間の3つが自動的に読み取られると同時に、従業員がレジのキーを押し④顧客層（性別と年齢層）の情報が入力される。以上の①～④の情報がリアルタイムでストアコンピューターに入力され、その POS データはフロッピーディスクに入れられ、その後本部のホストコンピューターに入力される。（注8）

次に POS データの「7-11」本部による利用について述べることにする。

- ①「7-11」本部は、個別加盟店からの単品毎の販売情報（＝事実情報Ⅰ）を収集し、加盟店1店毎と地区別、全国規模での情報とを収集する。
- ②本部は、個々の加盟店の販売情報を読み取り、取り扱い商品を「売れ筋商品」と「死に筋商品」とに分類する（＝事実情報Ⅱ）
- ③売れ筋商品に関しては、欠品を生じさせない最小の在庫量と最適発注量とを決定する（＝指示的信息Ⅰ）
- ④死に筋商品に関しては、それらの商品を店頭から排除し、それらに替る新規商品の入替を指導する（＝指示的信息Ⅱ）（図3も参照のこと。）
- ⑤以上述べたように、POSシステムにより収集されたPOSデータ即ち事実情報は、本部により指示的信息へと加工される。加工された指示的信息は

フィールド・カウンセラー (FC) と呼ばれる巡回指導員により各加盟店に伝達され、指示的情報通りの品揃えがなされるようにFCによる加盟店オーナーの説得活動が行なわれる。([2], [3], [6] pp. 216-233参照)  
(注9)

### 2-3-3-3 POS システム導入の効果と品揃えの無限持続的な改善活動

まずPOSシステム導入の効果を数字で見てみることにする。

- ①1989年度上半期の1店舗当りの1日の売上高は56万7千円であり、1983年に比べ17%も向上した([2]参照)。西友系のファミリーマートとは日商で約10万円の差がある。(注10)
- ②1989年度現在の1店舗当りの在庫額は470万円であるのに対し、1975年には1,300万円~1,500万円であった([8] p. 37参照)。
- ③死に筋商品の排除と新商品の入れ替えの結果、「7-11」店頭では絶えず商品が入れ替わることとなる。1982年3月~8月の6ヶ月間にある店頭では1,600品目が入れ替わった([5] p. 76参照)。また1975年からの10年間に「7-11」全体で1万5千品目の商品が取り扱われ、その内1万品目が店頭から消えていった([6] p. 175参照)。

次にPOSシステム導入の効果を理論的に考察することとする。「7-11」本部によるPOSデータの収集と加工とにより「7-11」加盟店の品揃えには次のような特色が生じる。

- ①各加盟店の品揃えは、商圈内の顧客の購買行動の違いに応じて、あたかもカメレオンが周囲に合せてその色を変えるように各店舗毎に異なってくる。また同一店舗においても顧客の購買行動の変化に対応して、週単位、月単位で品揃えが連続的に変化する。
- ②以上のことは、POSデータの継続的収集により「POSによる学習活動 (learning through POS system)」が日常的に行なわれ、そのことを通して、各店舗の店頭では、「消費者の欲しがる商品を欲しがる量だけ品揃えする」という小売業の本質的機能を目指して「品揃えの無限持続的な改善活動 (never-ending-merchandising-improvement)」が構造的に行なわれるこ

とを意味している。

- ③ POS による学習活動を通しての品揃えの改善は、従来の「勘と経験による品揃え」から「経験科学的な品揃え」を行なうことを可能にした「品揃え方法の革新」をもたらしたと行うことができよう。

ここで特に注意しなければならない点は、POS システムの導入が自動的に品揃えの無限持続的な改善をもたらすのではないということである。

POS によって得られるのは商品単品毎の販売情報であり、死に筋商品の発見である。重要なことは、死に筋商品に替えてどんな新商品を導入したら良いのかという指示的情報を、事実情報である POS データを素材にして生み出していく、本部の「情報創造能力」である。(注11)

- ④品揃え方法の革新を通して、「売れる商品を、売れる時に、売れる量だけ店頭に置く」という小売業の理想的状態に可能なかぎり近づいていく努力が無限持続的になされることとなる。このような無限持続的な品揃えの改善活動の根底には、「厚利確売」とも名付けうるような流通企業の「新しい行動原理」が生まれてきていることを我々は強く主張するものである。

ここに「厚利」とは、大型SMと比較した場合に、同一商品を相対的に高い価格で販売し、単一商品当りの利幅が大きいことを意味している。

ここに「確売」とは、品揃えの無限持続的改善を通して、売れ残り商品を可能な限り減少せしめ、商品を可及的速やかに売り切ってしまうことを意味している。

この場合「厚利」は「確売」の目的ではなくコストであることが注意されねばならない。

「7-11」加盟店は本部に対し粗利益額の45%（24時間店は43%）をロイヤリティーとして支払う。その為にも厚利は不可欠の条件である。この高いロイヤリティーの見返りに本部は様々なサービスを行なうが（〔3〕p.23,〔7〕p.23参照）最も重要な活動は、情報ネットワークと物流ネットワークの形成と運営であり、品揃え改善の為の指示的情報の創造活動であることが銘記されなければならない。

厚利というコストにより確売が実現され、確売を通して企業の利潤極大化が追求されていくのである。

「7-11」の粗利益率は他の CVS チェーンと比べても高いと言われている。次の表を参照のこと。

表1 セブンイレブンの在庫額・日販・荒利益率推移

	51年	52年	53年	54年	55年	56年	57年	58年	59年	60年
●在庫額平均推移(万円)	909	873	843	774	689	626	623	594	548	540
●日販(平均)推移(千円)	365	396	419	435	463	483	482	486	495	511
●荒利益率推移(%)	24.0	24.3	24.9	25.0	25.9	26.4	26.8	26.9	27.2	27.4

(出所：〔7〕p.41)

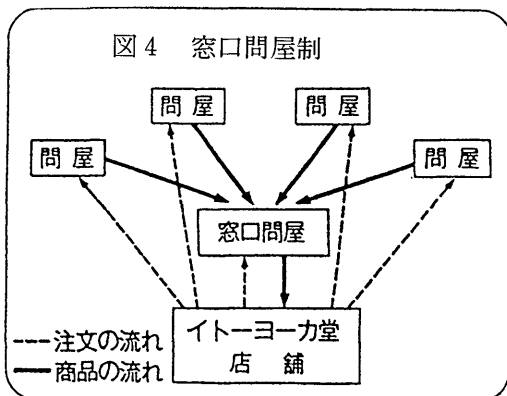
#### 2-3-4 情報ネットワークにより連結された連鎖型組織の形成

- ①まず情報ネットワークの構成主体について述べることにする。構成主体には、フランチャイズシステムを構成する (a)「7-11」本部と(b)加盟店（オーナー）の2つに加えて、(c)メーカーと(d)配送機能付きの間屋の4つがある。
- ②次に情報ネットワーク間の経営資源に関して述べることにする。

加盟店は土地・建物・資金・労働力という本部にとっては企業外・組織外の資源を提供する。

メーカーは、共同配送用センターやファーストフード用の専門工場等、本部にとっての外部的資源を提供し、各店舗毎の商品仕訳や配送を担当する場合もある。  
(注12)

間屋に関して、本部は「窓口間屋制」という仕組を開発した。右図のように複数の間屋の取り扱う商品を1つ



(出所：日経流通新聞1989年10月17日)(注13)

の間屋に集中して扱わせ、各店舗の発注通りに窓口間屋が納品を行なう。このことは間屋という本部にとっての外部資源を小売店主導で再編成し活用することを意味している。

「7-11」本部は、加盟店、メーカー、間屋との間に「コンピューターによる情報ネットワーク」という資源を提供し、ネットワークを流れる情報をコントロールすることを通して各経済主体の行動をコントロールしている。

- ③「7-11」本部は、加盟店、メーカー、間屋という外部資源をコンピューターネットワークによって結合し、そこに「連鎖型の組織」を形成する。ネットワークによって結ばれた各主体は「連結の経済性」「ネットワークの経済性」を追求するのである。ここに連結の経済性とは、複数主体間のネットワークの結びつきが生む経済性のことである。オルガナイザーとしての「7-11」本部は、ネットワーク参加者に連結の経済性を追求させながら、加盟店店頭における商品の「確売」を究極的に追求していることが注意されねばならない。（〔10〕 pp. 50-70参照）（注14）

## 2-4 CVS と新流通革命

CVS の誕生と成長に伴って生じたと思われる新しい行動原理を「厚利確売」の原理と我々は名付けた。最後に我々は「厚利確売」の原理の経営学的意味は何であるのかを問わなければならない。

連鎖型組織を形成する情報ネットワークは、一面において本部と加盟店とを結ぶ POS システムとしてとらえることができる。POS による学習活動を通して「品揃えの無限持続的な改善」の為の「指示的情報」が各加盟店に提供することが可能となった。

連鎖型組織を形成する情報ネットワークは、他面において、本部—加盟店—メーカー—間屋を結ぶ「受発注システム」としてとらえることができる。指示的情報通りに受発注がなされ、メーカーと間屋による正確な物流がなされることを通して、本部指示通りの品揃えの永続的改善が具体化されること

柳川 高行

が可能となった。

「7-11」に代表される CVS に、情報ネットワークを通して品揃えの無限持続的改善を可能にする「厚利確売」の原理が出現した。小売企業におけるこのような「新しい行動原理」の出現を、我々は「新流通革命」と名付けることをここに提唱することとしたい。新流通革命はまだ小売業の片隅に生まれたさざ波にすぎない。だがこのさざ波は、大型 SM が POS システムを始めとする CVS の運営ノウハウを取り入れ始めている現状を見る時、小売企業を洗う大きな波に成長する可能性に満ちた、さざ波である。

(注1) 大店法に関しては、次を参照のこと。「大店法」 日本経済新聞 1989年10月22日。

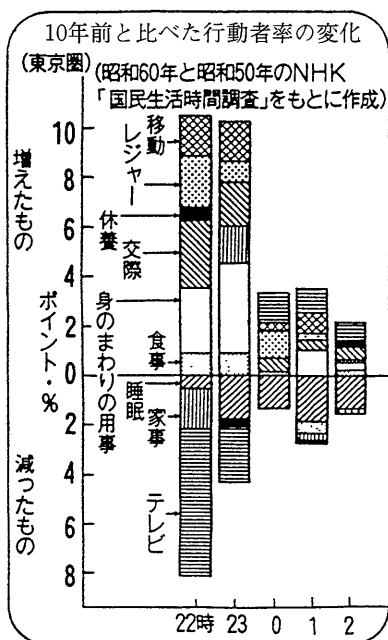
(注2) 大店法がSMの出店抑制の効果を有したことに関しては、次を参照のこと。「大店法15年の歩み」『日経ビジネス』 1989年6月5日号 pp.7-33。

(注3) 就寝時間が遅くなり、生活が夜型化し、深夜の屋外活動が益々増大の傾向にある点については、右図のNHK調査を参照のこと。

出所：日経流通新聞 1990年4月24日。

(注4) 有配偶女子の就業状況の変化、特に雇用者（サラリーウーマン）の増加については次の資料を参照のこと。

出所：菅原真理子『新・家族の時代』1987年 中央公論社 p.92。





有配偶女子の就業状態の推移（万人、％）

	昭和35年	40	45	50	55	60	61
女子15歳以上人口(万人)	3,381	3,768	4,060	4,344	4,591	4,863	4,925
有配偶者(万人)	1,920	2,182	2,456	2,787	2,959	3,073	3,086
(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
労働力人口(%)	—	—	48.3	45.2	49.2	51.1	51.1 (100.0)
就業者	46.6	48.2	48.0	44.7	48.5	50.2	50.1 ( 78.2)
農林業	28.2	22.2	14.9	9.9	7.9	6.5	6.3 ( 12.2)
雇用者	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.3	0.3 ( 0.6)
非農林業	18.4	26.0	33.1	34.8	40.6	43.7	43.9 ( 85.9)
自営業主 家族従業者	9.6	11.8	14.7	13.4	14.5	14.0	13.8 ( 27.1)
雇用者	8.8	14.1	18.3	21.3	26.1	29.6	30.0 ( 58.7)
完全失業者	—	—	0.3	0.5	0.6	0.9	0.9 ( 1.8)
非労働力人口(%)	—	—	51.6	54.5	50.5	48.4	48.4

注 昭和35、40年は、沖縄県を除く。総務庁統計局「国勢調査」(昭和35、40年)、「労働力調査」(昭和45～61年)。

出所：菅原真理子『新・家族の時代』1987年中央公論社P92。

(注5) 厳密なデータではないが、筆者の所属大学の学生に対するアンケート調査（1990年4月26日）の結果を次に示しておこう。

- ①商品価格については、278名中 (a)高いと思うのもっと安い店で買う11%，(b)高いと思うが便利なのではないと思う64%，(c)高いと思うが便利なので殆ど気にならない25%。
- ②利用状況に関しては、(a)余り利用しない13%，(b)他の店と変わらない19%，(c)よく利用する68%。利用する学生は週平均 3.8回利用している。
- ③利用時間帯は、(a)午後6:00まで32%，(b)午後6:00～11:00まで51%，(c)午後11:00以降17%。

(注6) 日米の「7-11」の違いについては、次も参照のこと。「コンビニ逆輸出 世界で実験」日経流通新聞、1990年3月24日。

(注7) 「7-11」の物流ネットワークについては次を参照のこと。

〔7〕 第5章「緻密な物流システムがバックアップ」pp.163-200。

「セブン-イレブン」『流通設計』1988年7月号 pp.14-16。

「セブンイレブンのフルタイム配送システム」『実業の日本』1988年11月1日 pp.22-25。

(注8) POS が「7-11」加盟店に導入されたのは、1982年9月であった。

POS 導入前と POS 導入後の「7-11」は本質的に大きく異なっていると解される。POS 導入以前の「7-11」のキャッチフレーズは「あいてて良かった」というものであり、それは長時間営業の便宜性を強調するものであったが、このキャッチフレーズは1982年4月以降TVCM等で一切使われなくなった。後述するようにPOS導入後は、「品揃えの改善」が基本的特質となっていた。この点に関しては次を参照のこと。

「コンビニ逆輸出 世界で実験」日経流通新聞 1990年3月24日。

「まんねりヒットを育てる法」『日経ビジネス』1986年6月9日号 p.47。

(注9) フィールド・カウンセラーの役割をこのように解釈することに関しては、参照文献の他に、次を参照のこと。「独走セブンイレブン 客逃がさぬ黄金システム」日経流通新聞 1983年7月28日。

各加盟店が取り引きできる問屋も「推奨ベンダーシステム」により、実質的には本部により規定されている。ここに「7-11」と特定問屋とのネットワークが形成されることとなる。この点に関しては、〔7〕p.172を参照のこと。

(注10) 「7-11」加盟店とファミリーマートとの日商の差については、次を参照のこと。

「ファミリーマートの二番手戦略」『日経ビジネス』1986年10月27日号 p.37。

(注11) この点に関して「7-11」ジャパン社長鈴木敏文は次のように述べている。

「私どもは、売れ筋商品は常に店の外にあるという考え方で、新しい商品を積極的に取り入れると同時に、売れなくなった商品を売り場から外していく作業を日常的に行なっています。その結果として、毎年、

1,600アイテムから2,000アイテムの商品が売場から消えてなくなり、同数の新しい商品が導入されているのです。

店の内に売れ筋がきちんと入るようなシステムを作り出さないと、POSの導入は逆に縮小均衡を生み出してしまうのです。」

出所：〔8〕p.41

（注12）「7-11」が大手食品メーカーに専用協力工場を建設させ、メーカーの経営資源を利用していることに関しては、次を参照のこと。

「セブン-イレブン・ジャパンの調理済み食品重視路線」『日経ビジネス』1989年2月13日号 pp.74-78。

（注13）「7-11」の窓口間屋制を図示している資料が入手できなかったのので、「7-11」のノウハウを導入して展開されているイトーヨーカ堂のものを用了。

（注14）「7-11」は、分散的に出店するのではなく、同一地域への大量出店を行なうドミナント出店と呼ばれる行動を行なう。これは配送・物流コストの切り下げを目的とするものである。ドミナント出店と窓口間屋制とは「規模の経済性」を追求するものである。

ドミナント出店については次を参照のこと。

〔6〕pp.158-164, 〔7〕pp.191-200。

## 第2章 引用文献

- 〔1〕 88年度 コンビニエンスストア調査 日経流通新聞 1989年9月30日。
- 〔2〕 企業戦略 セブン-イレブン・ジャパン 日本経済新聞 1990年2月26日。
- 〔3〕 Business Outlook 「情報小売業セブン-イレブン・ジャパン」『ノムラサーチ』1989年11月号 20-27頁。
- 〔4〕 Business Outlook 「イトーヨーカ堂グループ」『NRIサーチ』1984年11月号 27-33頁。
- 〔5〕 ケーススタディ、セブン-イレブン・ジャパン 『日経ビジネス』1983年2月21日号 74-79頁。
- 〔6〕 緒方知行『セブン-イレブン・流通情報戦略』1984年 TBSブリタニカ。
- 〔7〕 国友隆一『セブン-イレブンのPOS革命』1986年 ぱる出版。

柳川 高行

- 〔 8 〕 鈴木敏文『セブンイレブン成長の要因』自由企業研究会編  
『経営の原点』1989年 青葉出版 29-49頁。
- 〔 9 〕 百瀬恵夫『コンビニエンスストア』日本経済新聞社 1983年。
- 〔10〕 宮沢健一『業際化と情報化—産業社会へのインパクト』有斐閣 1988年。
- 〔11〕 田村正紀『大型店問題』千倉書房 1981年。